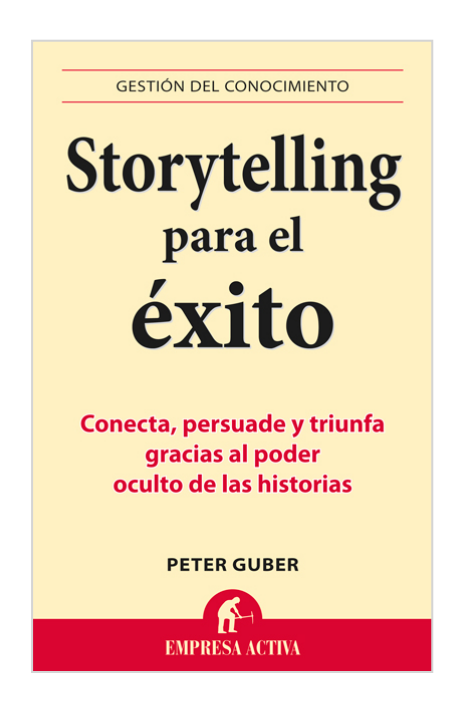




Resumen del libro

Storytelling para el éxito

por Peter Guber

Conecta, persuade y triunfa gracias al poder oculto de las historias

Introducción

Desde hace más de diez mil años, los seres humanos han estado contando y escuchando relatos orales. Esta veneración por el relato es una fuerza tan poderosa y permanente que ha dado forma a culturas, religiones y civilizaciones enteras.

Durante demasiado tiempo el mundo empresarial ha ignorado o minimizado el poder de la narración oral. Los ejecutivos prefieren usar presentaciones de PowerPoint, datos, cifras y hechos. Pero, a medida que el volumen del ruido de nuestra vida moderna se convierte en cacofonía, la capacidad de contar historias que puedan escucharse se solicita cada vez más. Además, en una época de intensa incertidumbre económica y de rápidos cambios tecnológicos como la nuestra, los relatos de éxito tienen más poder sobre los oyentes que los ceros y los unos de la revolución digital. El éxito depende cada vez más de las historias que sepamos crear para influir en empleados, socios, accionistas o clientes.

Peter Guber nos muestra como un buen *storytelling* acerca de una empresa, producto o persona puede ser la mejor herramienta para conseguir buenos resultados empresariales.

Primera parte: si no hay relato, no hay negocio

Cualquier forma de comunicación humana puede contener historias; sin embargo, la mayoría de las conversaciones y de los discursos no son, en y por sí mismos, historias.

La diferencia esencial estriba en que las "no historias" pueden proporcionar información, mientras que las historias tienen la capacidad única de conmover los corazones, las mentes, los pies y las carteras, orientándolos en la dirección que apunta el narrador. En una narración, el corazón del público es siempre el primer objetivo. Alcanzarlo es esencial para cualquier tipo de negocio.

Todos los empresarios comparten un problema universal: para triunfar, tienen que convencer a otros de que respalden su visión, su sueño o su causa. Tanto si queremos motivar a nuestros ejecutivos como organizar a nuestros accionistas, dar forma a nuestros medios de comunicación, involucrar a nuestros clientes, obtener nuevos inversores o conseguir un empleo, tendremos que emitir una llamada inequívoca que capte la atención de nuestros oyentes, insufle emociones a nuestro objetivo para que sea el de ellos, y los motive para que actúen a nuestro favor. Esa llamada tiene que llegar tanto a sus corazones como a sus mentes y para ello tenemos el *storytelling*.

Las historias se caracterizan por situar todos los datos clave en un contexto emocional. La información que contiene una historia está construida de manera que genere *suspense*. Sus elementos esenciales son el reto, la lucha y la resolución.

Una historia se construye, por tanto, de la siguiente manera:

- Primero: captar la atención de nuestros oyentes con un reto o una pregunta inesperados.
- Segundo: ofrecer a nuestros oyentes una experiencia emocional al narrar la lucha para superar aquel desafío, o para encontrar la respuesta a la pregunta introductoria.
- Tercero: disparar la respuesta de nuestros oyentes con una resolución reveladora, que los llame a actuar.

Los oyentes raras veces se enganchan a un relato si no detectan al principio un cierto reto atractivo. No permanecerán atentos si no les emociona la lucha de la fase central. Y no recordarán la historia, ni actuarán en consecuencia, a menos que su solución final los deje hipnotizados.

Todo aquel que haya leído una novela o haya visto una película sabe que la historia que no sorprende está muerta de antemano. La misma regla es aplicable a las historias que una persona cuenta en directo ante un público empresarial. El valor de la sorpresa puede concretarse en algo tan sutil como un encogimiento de hombros o una punzada de arrepentimiento. No todos los relatos tienen que emocionar o embelesar pero, si no incluyen alguna sorpresa, perderemos la atención de nuestros oyentes.

No obstante, la estructura tripartita de reto, lucha y resolución solo dota al relato de una forma. Su capacidad de conmovernos depende de cuatro elementos esenciales.

1-Los verdaderos héroes son personajes simpáticos y reconocibles. Toda historia bien contada tiene que tener, como mínimo, un personaje. Necesitamos a alguien de cuyo lado ponernos, quien desarrolle la historia y haga que las cosas cambien. Para que nos importe lo que suceda, tiene que pasarle a un personaje con el que podemos identificarnos o simpatizar, que sea nuestro héroe.

Para que una historia nos transporte emocionalmente, el personaje tiene que resultarnos cercano, pero esto no quiere decir que tenga que ser mono y tierno, ni siquiera agradable. El público siente empatía por los personajes cuyas luchas e inquietudes los hace parecer auténticos y vulnerables. Las emociones como la esperanza, el amor, la determinación y el anhelo hacen mucho más por los héroes atractivos que la inteligencia, el aspecto físico, la fuerza o su estilo. Pensemos en cómo reaccionamos a las historias auténticas que representan a personajes reales que están a nuestro alrededor todos los días. Estos sucesos observados no solo nos enseñan, visceralmente, cómo funciona el transporte emocional, sino que a menudo se convierten en relatos poderosos que contamos una y otra vez, con diversos propósitos, a lo largo de nuestras vidas.

2-El drama pone en marcha su historia. Una vez que tengamos nuestro héroe, lo que activa la emoción y hace que nos quedemos absortos es el drama. Nada atrapa más rápido nuestra atención que la necesidad de saber qué pasará después.

Las emociones no surgen espontáneamente, ni tampoco se las puede invocar a voluntad, sino que hay que despertarlas. Este proceso se agudiza cuando nos damos cuenta de cosas como las siguientes: no sé si el puma seguirá ahí; no sé si la nave espacial regresará; o no estoy seguro de que gane esa carrera. La tensión emocional nos induce a pensar que quizá la cosa vaya así, pero puede salir de otra manera, lo cual nos hace preguntarnos qué pasará luego. Cuanto más nos preguntamos qué sucederá después, más atención prestamos. Y cuanta más atención prestamos, más escucharemos, percibiremos y retendremos.

En el mundo de la empresa, la mayoría de los narradores no necesita presentar unos factores especialmente dramáticos como serían, por ejemplo, la muerte o la supervivencia. Pero incluso las historias en ese campo se cuentan mejor si activan el conflicto entre el miedo y el deseo. El deseo es una necesidad esencial humana que, dentro del mundo empresarial, puede traducirse en conseguir un trabajo, motivar a los empleados, llevar las cuentas, impresionar a un jefe, lanzar con éxito un producto o garantizar una marca. Cuanto más deseamos algo, mayor es nuestro miedo a no conseguirlo. Y esa tensión emocional involucra a nuestro público, que se pregunta: "¿Qué saco yo de todo esto?".

Por ejemplo, Charles Collier, el presidente de AMC, un canal de televisión por cable dedicado principalmente a la distribución de películas clásicas, quería llevar a su empresa en una nueva dirección, que incluyese series originales y emocionantes como *Mad Men,* además de seguir ofreciendo su dosis establecida de películas antiguas. Pero su problema era que la actitud de muchos de sus empleados hacia el trabajo se limitaba a fichar al entrar y salir, y sabía que, si no conseguía cambiar esa actitud de piloto automático en esas personas, nunca mejoraría la organización. De manera que les contó una historia muy sencilla, explicándoles que, cuando él era niño y sus padres le hacían asistir a clases de piano, tenía esa actitud de fichar y punto. Se pasaba las horas muertas moviendo los dedos. Años más tarde se dio cuenta de cuánto le costó aquella actitud, tanto en experiencia como en tiempo. Desperdició la oportunidad de obtener la habilidad suficiente como para disfrutar tocando el piano, y jamás pudo recuperar aquellas horas. Pero sí que podía aprender de aquella pérdida. Ahora se había comprometido a estar presente, no solo física sino también mentalmente. Dijo a sus empleados que, si no lo hacía, sabía que iba a salir perdiendo. La historia de Collier traslucía que, si sus empleados no cambiaban de actitud, tanto sus empleos como la supervivencia de AMC tenían los días contados.

Una de las ventajas básicas del *storytelling* es que un relato oral puede proporcionar a un líder una ventaja clara en un entorno empresarial. Una historia puede conseguir que se haga el trabajo, incluso en un marco temporal muy estrecho. Además, cuando los oyentes se enteran de que viene una historia (en lugar de un aluvión de datos), se relajan, centran rápido su atención y se concentran en el narrador.

3-Me ha pillado en el "¡Ajá!". El momento de la verdad para nuestra historia es ese clímax que galvaniza al oyente, cuando el "¡ah!" que proporcionamos se une al "¡ja!" del público para convertirse en ese mágico "¡ajá!" unificador. En ese momento de "eureka" nuestro oyente experimenta la misma descarga impactante de emoción, propósito y sentido que sentimos nosotros cuando tuvimos nuestra epifanía original.

4-El factor yo-a-nosotros. Las historias más impulsoras dentro del mundo de los negocios

proyectan luz sobre un interés, un objetivo o un problema que comparten tanto el narrador como el público. El poder de esos relatos nace de la intensa relación yo-a-nosotrosque se forma en cuanto el oyente se da cuenta de que el narrador le está hablando de un sentimiento o una situación que él mismo, como receptor del mensaje, también ha experimentado. Este vínculo activa la empatía del público, garantiza su confianza en el narrador y su interés por el llamamiento a la acción.

Un relato que ha dado origen a una compañía de miles de millones de dólares gracias al factor yo-a-nosotros es el de YouTube. En una conferencia sobre narrativa, el fundador de YouTube, Chad Hurley, compartió la historia que él y su socio Steve Chen contaban a sus patrocinadores y clientes potenciales antes de que vendieran la empresa a Google por 1600 millones de dólares.

Contó que, antes de crear YouTube, su socio y él estaban celebrando una fiesta en San Francisco. Habían hecho unos vídeos de los invitados que querían colgar en Internet y compartir. Pero el problema era que querían colgarlos de inmediato y el proceso de hacerlo era extremadamente engorroso, y el resultado final nada satisfactorio.

Entonces se dieron cuenta de que cualquiera que se viera en semejante circunstancia se sentiría igual, ya que el impulso de compartir de inmediato experiencias positivas es universal. Esta revelación les hizo ver que su problema también era una oportunidad. Si lograban idear la manera de colgar vídeos en la red, libremente y con velocidad, facilidad y calidad, todo el mundo querría usar ese servicio.

Aceptaron el reto, se pusieron manos a la obra y crearon un medio eficaz, rápido y fácil de usar, que pudiera compartir cualquier persona en cualquier lugar, incluso si todos colgaban sus vídeos al mismo tiempo. El final feliz de la historia fue la creación exitosa de YouTube.

Segunda parte: cómo poner en práctica nuestra historia

Preparados… La falta de preparación es el motivo número uno por el que los ejecutivos no logran ganarse a su público. Los narradores de mayor éxito son quienes escuchan las historias con mayor atención. Comprenden que es más importante estar interesados en su audiencia que parecer interesantes, porque lo que averigüen sobre su público determinará su manera de contar la historia.

¿Cuál es su edad, su sexo, su educación, su personalidad? ¿Dónde viven y de dónde vienen? Y lo más importante de todo, ¿qué quieren y qué necesitan? Provistos de este conocimiento, podremos utilizar sus intereses para crear una historia a medida que alcance nuestros fines.

Gentry Lee, el ingeniero jefe del Solar System Exploration Directorate en el Jet Propulsion Laboratory, está embarcado constantemente en la misión de convencer a las personas cuando solicita fondos al Congreso de Estados Unidos y a las corporaciones para invertirlo en las misiones robóticas interplanetarias del JPL. Independientemente de cuál sea su público, su instrumento de venta preferente es el *storytelling*. Según él, la clave para contar una historia que encuentre eco en los oyentes es comprender la estructura de valores de éstos. Si vamos a contar una historia para que nuestros oyentes vean o hagan algo, tenemos que saber a qué van a responder, cuáles son sus fibras sensibles y estructurar nuestra historia alrededor de ello.

En ocasiones, la fibra más sensible es el miedo. Gentry lo aprovecha para convencer a los congresistas estadounidenses, que tienen la vista fija en el déficit federal, de que tienen que respaldar

una misión a Marte. Normalmente, empieza a contar: "Hubo una vez en que Marte fue un planeta exuberante con un clima como el nuestro. Tenía aire y agua y, posiblemente, vida. Pero ahora es un desierto. ¿Por qué? ¿Qué sucedió?". Y para pulsar la cuerda del miedo, pregunta: "¿Podría ser este el destino futuro de la Tierra?".

Luego, pasa a describir algunas de las pistas que buscaría la misión a Marte, qué esperan encontrar, y qué consecuencias tendrían esos hallazgos para la comprensión que tienen los científicos sobre el futuro en la Tierra.

Sin embargo, cuando el público está compuesto por alumnos o científicos jóvenes, Gentry puede vender la misma historia, pero enfatizando algo que suscite la curiosidad y la aventura en vez del miedo: "Creo que encontraremos un planeta semejante a la Tierra lo bastante cerca como para que llegue una nave espacial. Tendrá agua y océanos, y una atmósfera como la nuestra. Imaginémonos como los primeros pioneros que llegaron a Estados Unidos con sus carretas. Yo imagino a los seres humanos partiendo en este viaje espacial, hacia un nuevo mundo. ¿No les gustaría formar parte de esta historia?".

El mensaje central de Gentry es que, para que a la audiencia le importe lo que decimos, tenemos que saber qué es lo que más les importa (la aventura, la seguridad, etc.). Las historias más poderosas comienzan situando un interés crucial en el centro de una amenaza, una promesa o una posibilidad que el público jamás había imaginado y que ahora no puede ignorar.

El contexto óptimo. Conocer a nuestro público también supone imaginar el lugar en que serán más receptivos a nuestra narración (un campo de golf, un almuerzo en un restaurante, en casa o en un despacho). Para identificar el lugar en el que nuestros oyentes nos concederán la máxima atención, tenemos que mirar, escuchar y localizar sus zonas de comodidad.

El contexto en el que contamos nuestra historia influirá inevitablemente en ella. El truco consiste en emplear esa influencia a nuestro favor. Jason Binn, director y fundador de Niche Media, ha dominado esta técnica hasta tal punto que ha convertido el contexto del *storytelling* en una empresa multimillonaria. Mientras que el resto del sector de las revistas cae en picado, Brin preside un auténtico imperio de revistas de alta categoría en comunidades muy codiciadas, como Aspen, Los Ángeles, Manhattan, Miami, Boston, etc.

Según él, en Estados Unidos hay unos diez mercados que son los que realmente producen cambios drásticos en cualquier estilo de vida o marca de lujo, sea un producto o un servicio; en cada uno de estos mercados hay unas 400 personas que inspiran y motivan a otras mediante su forma de vestir y su manera de actuar. El gran plan de Binn consistía en infiltrarse entre esos "creadores de mercado" dentro de los diez máximos mercados, y hacerlo mediante sus revistas locales, y pedir luego que todos contasen sus propias historias y atrajeran a anunciantes nacionales.

Listos… En el arte de la narración el contenido es el elemento más importante. Las historias de empresa, al igual que las novelas y las películas, tienen tres partes: el reto, la lucha y la resolución. El héroe de la historia es el personaje que se enfrenta al reto y lucha para llegar a la resolución. En ocasiones, y por sorprendente que parezca, el héroe resulta muy difícil de localizar; y, hasta que no lo detectemos, no tendremos historia.

El héroe más adecuado para nuestra historia puede ser una tribu, un producto, una localización, nuestro cliente, nuestro público o nosotros mismos. Todo depende de nuestro objetivo. Si necesitamos que nuestra audiencia confíe en nuestro liderazgo personal, puede que tengamos que asumir el papel del héroe nosotros mismos. Si queremos que se adelanten y corran lo que para

nosotros es un riesgo, tendremos que meterlos a ellos en ese papel. Si queremos que escojan nuestra marca o la de cualquier otra persona, tenemos que centrar el foco en las virtudes heroicas de nuestro producto o nuestra localización.

Para Lynda Resnick, propietaria de la empresa Roll International, uno de los mayores productores de almendras, pistachos, mandarinas y granadas del mundo, esta última fruta fue el héroe de su historia.

Al rastrear el viaje del cultivo del granado por todo el mundo y retrocediendo cuatro mil años, Lynda y su esposo Stewart descubrieron que en el antiguo Egipto, el zumo de granada se usaba para tratar enfermedades, desde la disentería a los dolores de estómago, así como las lombrices intestinales. En la India, la granada se convirtió en un símbolo de prosperidad y fertilidad. En Israel se decía que prevenía las cardiopatías. Y después de que ese fruto heroico demostrase su valor anticancerígeno en Europa, la Asociación Médica Británica añadió su imagen a su escudo, a modo de tributo.

En 2009 los estudios médicos demostraron que los beneficios de los que hablaban las historias eran ciertos. El zumo de granada tenía un efecto especialmente beneficioso en el cáncer de próstata y en la diabetes tipo 2, así como en las enfermedades cardiovasculares.

Sintiéndose respaldada por estos hallazgos, Lynda reunió un excelente equipo de ventas para que hiciera llamadas personales a los máximos directivos de todas las cadenas de supermercados minoristas. Instruyó a todos los representantes de ventas para que contasen a los directores de las tiendas, cara a cara, la verdadera historia de aquella fruta heroica que podía salvar vidas. Luego les invitaban a probar el delicioso zumo de granada. Los directores lo probaron, lo compraron y lo hicieron circular, contando una y otra vez la increíble historia de la fruta.

También un lugar puede ser el héroe. Westfield Group es la mayor compañía inmobiliaria de comercio público del mundo. Dirige en todo el mundo un total de 119 centros comerciales regionales de alta calidad, con un valor superior a los 62 000 millones de dólares.

Westfield ha fundamentado su éxito monumental sobre la espina dorsal de una estrategia que presenta la localización de cada centro comercial como el héroe de la historia. Este héroe se pone en acción en cuanto el cliente entra con su coche en el aparcamiento. Allí se encuentran instaladas bombillas rojas y verdes sobre cada plaza de aparcamiento, de modo que la gente puede ver enseguida cuál de ellas está libre. Eso reduce en un 8 % el tiempo que pasan en el estacionamiento.

La investigación que ha llevado a cabo la empresa reveló que sus clientes son sobre todo mujeres, y que casi la mitad trae a sus hijos. Por esta razón, se crearon habitaciones para padres, de acceso completamente gratuito. En ellas, las madres pueden dar el pecho a los niños, cambiarlos o simplemente descansar viendo la tele.

Localizando las materias primas. Una vez que hayamos decidido a quién necesitamos colocar en el papel de héroe, debemos dar forma y textura a nuestra historia. Para hacerlo, necesitamos materias primas.

La mayoría de nosotros encontrará contenido para historias, de forma natural, en el lugar donde trabajamos o en el material que más nos fascina. En ocasiones, ese material serán personas y relaciones que se prestan a la creación de historias humanas evidentes, pero en otras el material es información sobre el mundo que vive, respira, lucha y se esfuerza a nuestro alrededor.

La doctora Shirley Pomponi, directora ejecutiva del Harbor Branch Oceanographic Institute de la

Florida Atlantic University investiga desde hace ya décadas con organismos marinos para descubrir qué tesoros pueden ofrecer a los humanos. Algunos de esos animales contienen sustancias químicas que, en pruebas clínicas preliminares, han demostrado su valía potencial contra determinadas enfermedades terminales. Contando con esta prueba de éxito, Pomponi acude a compañías farmacéuticas y de biotecnología para convencerlas de que inviertan en estudios posteriores. Pero, para ello, tiene que superar la forma de pensar tradicional de esas empresas que dice que las curas se encuentran en un laboratorio, y no en el fondo marino. Lo hace convirtiendo la investigación en historias.

Una vez, para ayudar a los inversores potenciales a entender los beneficios económicos de la investigación oceanográfica, Pomponi les contó la historia de un caracol, llamado cónico, que vive en las profundidades del Pacífico. Este caracol puede resultar muy peligroso, porque dispone de un pequeño arpón conectado con una especie de cordón que va hasta su conducto venenoso. Cuando golpea a su presa, ese arpón inyecta el veneno al pez. Un componente del veneno hace que el pez padezca convulsiones. Otro componente lo anestesia; otro empieza a introducir en la víctima otras sustancias que hacen que empiece a desintegrarse.

Los científicos analizaron aquel caracol y le quitaron la toxina a la glándula del veneno. Empezaron a aislar los distintos componentes químicos y a experimentar con ellos. Descubrieron que una sustancia era analgésica. Así, los investigadores convencieron a una compañía farmacéutica para que empezase a probarla en otros animales, y al final se convirtió en un medicamento para uso humano.

Pomponi cuenta esta historia a todos los socios potenciales de su investigación, desde compañías farmacéuticas hasta agencias federales de financiación. El mensaje oculto que contiene es que el océano está lleno a rebosar de curas y tratamientos que pueden beneficiar al ser humano y generar grandes beneficios para los inversores.

El transporte emocional. Si queremos que nuestros oyentes nos ayuden a alcanzar nuestro objetivo, es necesario que sientan que nuestro llamamiento resuena de verdad en nuestro interior. Incluso si nuestro único objetivo es que nos escuchen, tenemos que actuar sobre las emociones del público.

Pero ¿cómo podemos asegurarnos de que precisamente nuestra historia tiene la capacidad de mover a las personas en la dirección en la que de verdad queremos que avancen? Esta es la pregunta a la que se enfrentó Mark Shapiro en 2006, cuando se convirtió en el director de Six Flags, una de las mayores cadenas del mundo de parques temáticos y de atracciones. En aquella época la compañía se tambaleaba bajo una deuda de 2000 millones de dólares, y su reputación se resentía como resultado del mal mantenimiento de sus instalaciones, atracciones anticuadas y una base de clientes adolescentes cada vez más alocados e incluso peligrosos, que usaban los parques como punto de reunión.

Para Shapiro, la oportunidad de hacer crecer el negocio dependía de su capacidad de formar a todos los empleados del equipo de Six Flags para que contasen historias (en, sobre y por medio de la experiencia de las atracciones en los parques), que despertasen ecos emocionales de una forma positiva no solo entre los adolescentes, sino también en los padres, abuelos, preadolescentes, niños, los medios, las juntas directivas y los accionistas.

El problema que veía Mark en Six Flags en 2006 era que los clientes iban de una atracción a otra sin que hubiera nada entre ellas. No había *storytelling*, innovación o sorpresa. Era un entorno decrépito en el que nadie podía sentirse parte de un cuento de hadas o de cualquier otro tipo de gran historia.

El objetivo de Mark era convertir a sus empleados y a sus clientes por igual en participantes activos del renacimiento de Six Flags. Para alcanzar esta meta todos los miembros del personal de todos los parques tendrían que contribuir a la creación de una sensación de maravilla, tan intensa y coherente que los visitantes se quedasen encantados durante todo el tiempo que estuvieran en las instalaciones de un parque de atracciones. Por ejemplo, para Mark no se trataba solamente de limitarse a montar una atracción y llamarla Batman. Había que contarle la historia al público. ¿Quién es Batman? ¿Qué puede hacer? ¿Contra quién lucha? ¿A quién quiere salvar? Había que recordarles constantemente a los clientes los puntos más conocidos de la historia, pero al mismo tiempo ofrecerles algo inesperado.

Mark y sus empleados no solo revistieron cada atracción con una historia emotiva, que narraban a través de ellas, sino que también comenzaron a elegir a vendedores que añadieran nuevas formas de transporte emocional dentro de los parques. Incluso comer en los parques de Six Flags empezó a proporcionar experiencia y diversión. Así, cuando llegaba el momento de servir helados, la compañía que se encargaba de ello era la Cold Stone Creamery, porque lo que ofrecía era también una experiencia. Lo mismo se podía decir del restaurante Johnny Rockets, con su estética de los años cincuenta y sesenta.

La idea central era que la gente pagaría más, estaría más tiempo y se gastaría más dinero en alimentos y en compras si se sentía motivada emocionalmente por la historia que experimentaba. Y contarían a otros la historia de su experiencia, para venderles así la marca. Dos temporadas y media después de que Shapiro comenzara a gestionar Six Flags, su historia del transporte emocional funcionaba a la perfección. En 2008, Six Flags disfrutó de la mejor temporada estival de su historia: se redujeron las pérdidas empresariales y aumentaron tanto las ventas como la asistencia.

Al dotar a nuestra historia de un marco, nos acercamos un paso más a nuestro objetivo. Una vez que hayamos identificado a nuestro héroe, hayamos dado forma a nuestra materia prima y nos hayamos asegurado de que apelamos a las emociones, todavía nos queda por desarrollar y transmitir la historia para que alcance su meta.

¡Cuente! Sea cual sea nuestro negocio, el espectáculo empieza cuando llega el momento de contar nuestra historia. Ponernos en situación de contar una historia es un proceso mental, físico y emocional a la vez. Implica centrar todo nuestro ser en nuestra intención de alcanzar el propósito. Este estado es vital para el arte de la narración, porque en realidad nuestra intención es lo que indica a los oyentes que deben prestarnos atención.

Según George E. Marcus, profesor de Ciencias Políticas en el Williams College, la mayor parte de comunicación entre orador y público carece de palabras, es incluso subconsciente, y los líderes que ignoran esta verdad básica suelen fracasar. El sistema de vigilancia de nuestro cerebro nos dice, en cuanto tenemos a la vista a otra persona, si ese individuo es amigo o enemigo, auténtico o falso, digno de confianza o peligroso.

Todo esto significa que hay que practicar las técnicas para ponernos en situación antes de situarnos delante del público. Para ello, debemos repasar nuestra historia y nuestros objetivos; centrarnos en las emociones que queremos despertar en nuestro público; y hacer una revisión rápida para evitar las distracciones o las interrupciones no intencionadas. Pero, por encima de todo, hay que fijar nuestro cuerpo y nuestra mente en nuestra intención clara de tener éxito.

Para ilustrar lo poderoso que puede ser el estado de intención de una persona nos pude servir la historia del gran funámbulo Karl Wallenda, patriarca de los Wallendas Voladores, que durante más de cincuenta años realizó hazañas que desafiaron a la muerte en la cuerda floja, hasta que a los 71

falleció a consecuencia de una caída. La capacidad de concentración que tenía Wallenda en su intención era tan legendaria que, al principio, nadie se explicaba cómo pudo tener aquel accidente. Sin embargo, más tarde, la viuda de Wallenda reflexionó que el día antes de subirse a la cuerda sin red de seguridad en San Juan, Puerto Rico, su esposo había estado inquieto. Por primera vez en todos esos años, antes del espectáculo su marido se concentró no en el éxito, sino en el riesgo a caerse. Supervisó personalmente las fijaciones de la cuerda, cosa que nunca antes había hecho. Lo más probable es que lo que provocó su caída fuera su miedo a caer.

Expresar una energía auténtica, contagiosa. Como la intención, la autenticidad y la energía no se pueden fingir. Si contamos una historia en la que no creemos, nuestro público se dará cuenta de inmediato.

El truco consiste en encontrar algo en el producto o servicio del que hablamos que nos emocione, aunque sea algo tan pequeño como el color del producto o el aspecto de la página web del servicio.

Transmitimos energía tanto por la actitud de nuestro cuerpo como de nuestra mente. Si nos apoltronamos en nuestra butaca o nos inclinamos sobre el atril, lo que transmitimos es nuestro cansancio al público. En cambio, estar de pie o sentarse erguido y mirar a los oyentes a los ojos les dice que estamos alerta, que somos conscientes de la historia que estamos a punto de contarles y que, además, nos emociona.

Mostrarse vulnerable. La vulnerabilidad es uno de los activos menos valorados dentro de la empresa actual. Todos tenemos algo en común con los demás. Y la única manera de encontrar ese denominador común es abrirnos y manifestar nuestros intereses e inquietudes, permitiendo que los demás hagan lo mismo.

Convertir "no"en "on" (adelante). Cuando los grandes líderes escuchan el adverbio "no",a menudo actúan como si fueran disléxicos y hubieran escuchado "on" (adelante). La perseverancia es esencial tanto para ser buen narrador como buen líder.

El truco de la perseverancia no es eliminar el miedo, sino usarlo. Los neurólogos evolutivos nos dicen que nuestros instintos más primitivos nos ofrecen tres opciones cuando tenemos miedo. Podemos luchar, huir o quedarnos petrificados. Si huimos o nos paralizamos, es evidente que no estaremos en condiciones de contar nuestra historia. Pero la misma adrenalina que nos incita a luchar puede beneficiar nuestro proceso narrativo al fomentar nuestra energía, potenciar nuestra pasión e intensificar nuestro sentido de urgencia.

Ser interactivo. La habilidad que tiene el gran mago David Copperfield para controlar las reacciones de su público depende casi exclusivamente de su interacción bilateral con él. Cualquier persona que se dedica a los negocios puede cautivar a un público como lo hace Copperfield si domina sus técnicas de interacción.

David invita al público no solo a ver el espectáculo, sino a participar tanto física como emocionalmente. Les hace preguntas del tipo "¿Qué pasaría si pudieran hacer lo imposible?". Elige a varios espectadores para que se suban al escenario y participen físicamente en la magia que realiza. Pero la técnica más poderosa de Copperfield para captar la atención del público es la historia emocional que cuenta incluso cuando se mueve, hace trucos y pide participación de los espectadores. En un espectáculo, la historia que contó giraba en torno a su abuelo, un anciano gruñón que controló su vida y la de su padre, pero que nunca les otorgó la aprobación que tanto necesitaban. En cuanto empezó a contarla, la calidad en la sala cambió palpablemente. De repente los espectadores estaban dentro de la historia, totalmente absortos mientras Copperfield hablaba de su padre, que soñaba con

ser actor, a lo que tuvo que renunciar por la presión del abuelo, quien quiso que abriera una tienda de lencería femenina. Después contó su propio descubrimiento de cómo la prestidigitación podía ayudarle a superar su timidez, hacer amigos y conectar con las chicas. Pero su abuelo también rechazó ese sueño y pronosticó que Copperfield sería un completo fracasado si se dedicaba a la prestidigitación como carrera. Todo el público, por su parte, sentía empatía por aquella frustración juvenil y aquel anhelo del narrador de demostrar su valía ante su abuelo.

A continuación, Copperfield contó como su familia había despejado la casa del abuelo tras la muerte del anciano, y allá, en el fondo de un cajón, encontraron un trocito de la entrada de teatro de Broadway, con la fecha en que su nieto había actuado en él. Los espectadores ahogaron un grito: al final, su abuelo sí había ido a verlo. Y tras contarlo, abrió una caja con nueve candados presente en el escenario para revelar un trozo de papel en el que estaba escrita toda la secuencia de números al azar que los diversos miembros del público habían escrito previamente en la pizarra. Este era solo uno de los puntos en los que la historia de Copperfield se mezclaba con su magia para involucrar al máximo emocionalmente al público.

Renunciar al control. La verdad más cruda en el arte de la narración es un sencillo hecho humano: no podemos controlar a los demás. A nadie le gusta que le den órdenes, le presionen o le manipulen. Cada vez que lo intentemos nos enfrentaremos a una resistencia fuerte. Lo único que podemos hacer es controlar nuestra propia preparación, el entorno y nuestra forma de narrar la historia. Lo que haga nuestro oyente como respuesta dependerá de una multitud de factores, que puede que no tengan nada que ver con nosotros. Sin embargo, cuanto más sientan nuestros oyentes que son dueños de la historia, más probable es que actúen en consecuencia.

Debemos pensar en la historia como algo que no pertenece solo al narrador, sino también a su público, al que debe hacer partícipe como propietario. Si lo consigue, puede estar seguro de que la historia recibirá una escucha empática.

Un trabajo en el que nos parecería totalmente improbable renunciar al control es el de director de cine. Sin embargo, salvo contadas excepciones, esto sucede casi siempre. Las películas son proyectos tan complejos que la mayoría no llegaría a ver la luz si el director no cediese el control a los guionistas, diseñadores, productores, actores y equipos técnicos que insuflan la vida a las ideas cinematográficas. Pero incluso mientras ceden el control, los directores preservan intacta su visión, al enmarcar la historia de modo que otros puedan compartirla. Por ejemplo, el director Curtis Hanson contó una vez a los miembros de su equipo la historia de su visión sobre la serie *L. A. Confidential* mediante un *collage* de imágenes y objetos de los años treinta, procedentes de Los Ángeles. Hanson eligió personalmente aquellas fotografías para enmarcar su concepto único sobre la estética y el ambiente de la película; pero, al cederlos a los actores, sastres, diseñadores de escenarios, iluminadores, cámaras y técnicos de sonido, les permitía contribuir con sus propios talentos y energías a la historia colectiva. Su objetivo era que la historia compartida fuera más rica que la que les había contado originariamente. Esta estrategia funcionó tan bien que *L. A. Confidential* recibió nueve nominaciones para los Oscar.

Todo proceso colaborador conlleva esta tensión entre la visión singular del narrador y la necesidad de ceder el control a los otros participantes. Al dirigir nuestro negocio, debemos intentar enmarcar la visión central para cada uno de nuestros proyectos y, a la vez, conseguir que cada una de las personas que colaboran en ellos los considere como si él o ella fueran el centro del universo. Kevin Plank, de la empresa de equipamiento deportivo Under Armour, adopta este enfoque al inducir a sus empleados a pensar: "Si yo no estuviera, esto se vendría abajo". Esa sensación de propiedad es lo que les lleva a estar presentes, trabajando con emoción y entusiasmo.

La historia interminable

La clave para crear y mantener una historia interminable —la que otros han hecho suya y la cuentan para beneficiarnos a nosotros— es la proliferación constante de narradores que conserven los elementos esenciales de la historia originaria, aun cuando añaden a esa historia su toque personal. Por lo tanto, si queremos hacer que nuestra historia sea interminable, la prioridad básica es identificar sus elementos esenciales. Debemos mantener los ojos bien abiertos para captar las audiencias que parecen hacerse eco claro de la esencia de nuestra historia, y multiplicar ese efecto al inducir a esas personas a contar la suya con su propia voz y en función de su propia experiencia. Da lo mismo que el vehículo usado para recontar la historia sea la venta desde casa, las conversaciones informales, las redes sociales o la tecnología... La idea central siempre es la misma: lo que queremos es que nuestra historia viva por medio de nuestro público más entusiasta.

Los hermanos Bert y John Jacobs crearon una camiseta con la imagen de un personaje con una gran sonrisa, gafas oscuras y una boina llamado Jake, bajo el cual se lee la frase "La vida es buena". Desde entonces, su compañía textil distribuye las prendas en más de 4000 *outlets* de Estados Unidos y en 27 países más. Han vendido más de 20 millones de camisetas con ese mensaje. Lo más increíble de todo es que su media de crecimiento, de un 30 % anual, ha seguido estable, e incluso ha aumentado después de la tragedia de 11-S.

Una de las claves para este éxito radicaba en identificar y respetar la esencia de su historia seminal. Los dos hermanos querían que Jake, con su mentalidad abierta, creativa y artística, simbolizada con la boina, sus gafas de sol y su sonrisa, contase una historia que celebrase lo que va bien en el mundo en vez de lo que va mal. Querían subrayar que, a diferencia de muchos otros artistas oscuros y amargados, ellos eran artísticos, pero felices. La frase que mejor lo resumía era "La vida es buena".

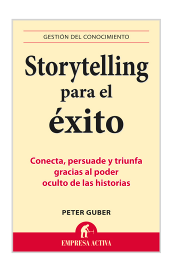
Imprimieron 48 camisetas y las llevaron a una feria callejera en Central Square, Cambridge. Las vendieron todas en una hora. Nunca habían visto algo igual. La diversidad de personas que compraron las camisetas fue espectacular: maestras de escuela, moteros, *punkies* ...

Tras el 11-S, decidieron vender durante 60 días, por todo Estados Unidos, una camiseta especial de "Life Is Good" donde figurase la bandera estadounidense y donar todos los beneficios a las familias víctimas del ataque terrorista. Lo que decía la camiseta a la gente era lo siguiente: "No renunciéis a la historia, la vida es buena". Fusionaba de un modo activo el mensaje con el entorno actual, adaptando la historia para que se enfrentase a las malas noticias en vez de sucumbir a ellas. La historia esencial de la empresa se desplazó para enfrentarse a las circunstancias, convirtiéndose en algo mucho más espectacular, potente y duradero.

fin del resumen



Peter Guber ha tenido una exitosa y variada carrera profesional. Ha sido jefe de estudio de Columbia Pictures, copresidente de Casablanca Records y Filmworks, CEO de Polygram Entertaiment y presidente de Sony Pictures. Actualmente es CEO de Mandalay Entertaiment Group. Asimismo es profesor en la UCLA, colaborador de la *Harvard Business Review* y dueño del equipo de la NBA Golden State Warriors, así como de algunos equipos de béisbol profesional.



Ficha técnica

Editorial: Empresa Activa
Fecha de publicación: 01/09/2011
ISBN: 9788492452798

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo aquí